



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Concentración Comunicaciones Integradas de Mercadeo
Trabajo Final de Concentración

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES
INTEGRADAS DE MARKETING AL UROLÓGICO SAN ROMÁN**

Liliana Karina Goncalves Matos
Juan Andrés Otaola Rengel

Tutor: Lic. Elsi Araujo

Caracas, julio de 2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarnos paciencia y perseverancia necesarias para la realización de este trabajo.

A nuestra tutora, Elsi Araujo, por ofrecernos sus consejos, guiarnos a lo largo de toda la investigación y por mantenerse comunicada con nosotros a pesar de la situación del país.

A la Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos del Urológico San Román, por abrirnos las puertas de la clínica, por su buena disposición y amabilidad para ser entrevistados y por ayudarnos a obtener la información necesaria para poder desarrollar proyecto.

A nuestro país, Venezuela, por ser el país en el que nos hemos educado y en el que queremos desarrollarnos como profesionales.

A nuestros familiares, por su apoyo incondicional en los momentos más estresantes y por querer lo mejor para nuestro futuro.

Liliana y Juan Andrés

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	7
II. EL PROBLEMA	9
2.1 Descripción del problema	9
2.2 Objetivos.....	11
2.2.1 Objetivo general.....	11
2.2.2 Objetivos específicos	11
2.3 Justificación	12
2.4 Delimitación	13
III. MARCO CONCEPTUAL	14
3.1 Empresa	14
3.2 Marca	14
3.3 Identidad corporativa.....	15
3.4 Imagen corporativa	15
3.5 Cultura organizacional.....	15
3.6 Clínica.....	16
3.7 Servicio.....	16
3.8 Marketing / Mercadeo	17
3.9 Marketing mix	18
3.9.1 Producto	18
3.9.2 Precio	19
3.9.3 Plaza.....	19
3.9.4 Promoción.....	19
3.10 Comunicación.....	20
3.11 Comunicaciones integradas de marketing	20
3.12 Comunicación organizacional	21
3.13 Comunicación intera.....	22
3.14 Comunicación externa	22
3.15 Mezcla de comunicaciones de marketing.....	23
3.15.1 Publicidad	23
3.15.2 Relaciones públicas.....	23

3.15.3 Ventas personales.....	24
3.15.4 Promoción de ventas	24
3.15.5 Mercadeo directo	25
3.16 Estrategia de marketing	25
3.17 Planeación estratégica.....	26
3.18 Público interno.....	26
3.19 Cliente.....	27
3.20 Entorno de marketing	27
3.20.1 Microentorno.....	27
3.20.2 Macroentorno	27
3.21 Segmento de mercado.....	27
3.22 Segmentación de mercado	28
3.23 Mercado meta	28
3.24 Posicionamiento.....	28
3.25 Diferenciación	29
3.26 Análisis FODA	29
3.27 Competencia	30
3.28 Ventaja competitiva.....	30
IV. MARCO REFERENCIAL.....	32
4.1 Reseña histórica.....	32
4.2 Misión de la empresa.....	33
4.3 Visión de la empresa.....	33
4.4 Valores.....	33
4.5 Organigrama de la empresa	34
4.6 Servicios que ofrecen.....	35
4.6.1 Analgesia Post-Operatoria	35
4.6.2 Anestesia	35
4.6.3 Departamento de imágenes	35
4.6.4 Cirugía ambulatoria	35
4.6.5 Emergencias adultos	36
4.6.6 Emergencias pediátricas.....	36
4.6.7 Fisioterapia.....	37
4.6.8 Hospitalización	37

4.6.9 Laboratorio de hemodinamia	38
4.6.10 Laboratorio de cardiología.....	39
4.6.11 Laboratorio autoanalítico	39
4.6.12 Radioterapia y medicina nuclear.....	39
4.6.13 Terapia intensiva.....	40
4.6.14 Nutrición y dietética.....	41
4.6.15 Medicina transfusional.....	41
4.6.16 Litotricia modular	42
4.6.17 Servicio de hematología completa a domicilio.....	42
4.7 Target.....	42
4.8 Posicionamiento.....	42
4.9 Propuesta de valor	43
4.10 Competencia	43
4.11 Prácticas de Marketing	44
V. MÉTODO.....	46
5.1 Modalidad.....	46
5.2 Tipo y diseño de investigación	46
5.3 Técnica de recolección de datos	47
5.3.1 Entrevista	47
5.4 Criterios de análisis de datos	48
5.5 Limitaciones	50
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51
VII. ESTRATEGIA.....	62
7.1 Análisis de la situación	62
7.1.1 Análisis FODA.....	62
7.2 Problema comunicacional.....	63
7.3 Objetivos comunicacionales	64
7.4 Estrategias.....	64
7.5 Tácticas	65
7.6 Mensajes claves	68
7.7 Presupuesto estimado	69
7.8 Cronograma	70
7.9 Evaluación y control	71

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
8.1 Conclusiones.....	73
8.2 Recomendaciones	73
IX. BIBLIOGRAFÍA	75
9.1 Fuentes bibliográficas.....	75
9.2 Fuentes electrónicas.....	78
X. ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la clínica Urológico San Román	34
Tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables.....	49
Tabla 2: Cuadro de operacionalización de variables.....	49
Tabla 3: Cuadro de operacionalización de variables.....	49
Tabla 4: Análisis FODA.....	62
Tabla 5: Presupuesto estimado para las tácticas o actividades.....	69
Tabla 6: Tabla de costos.....	70
Tabla 7: Cronograma de actividades.....	70

I. INTRODUCCIÓN

Las clínicas son empresas que prestan servicios en el área de la salud. Lo ideal para una clínica sería que sus pacientes salgan de allí con una experiencia positiva y en un futuro, cuando necesiten nuevamente de un servicio de salud, no duden en acudir a esta.

Para decir que el servicio de una clínica es bueno, es obvio pensar que se deben tomar en cuenta una serie de factores. Por ejemplo, la formación profesional y la experiencia de los médicos, la tecnología de los equipos, la calidad de la infraestructura, que tengan los medicamentos necesarios para cualquier tratamiento, entre otros.

Sin embargo, hay otro factor que influye en el éxito de la prestación de un servicio, y esa es la experiencia que el cliente tiene cuando está recibiendo dicho servicio. Desde el momento en el que el paciente entra a la clínica debe recibir la atención apropiada para que se sienta a gusto con quienes tendrán en sus manos algo tan importante como lo es su salud.

Una experiencia agradable puede ser producto de un buen trato por parte de los empleados y médicos hacia los pacientes. Así como también, que sepan responder y resolver cualquier duda o inconveniente que los clientes puedan tener.

De nada serviría tener a los mejores médicos y los mejores equipos, si los clientes no se llevan una experiencia agradable al salir de la clínica. Es importante entender que el trato y la atención por parte del personal hacia los clientes, es determinante en el proceso de toma de decisión de estos últimos.

Se entiende que el marketing es un proceso por el que las empresas crean valor para sus consumidores, construyen relaciones con ellos y reciben a cambio, valor de sus clientes. También se habla de un valor agregado, que es eso que diferencia a una empresa de sus competidores. Por tanto, una clínica lo que puede ofrecer a sus pacientes como valor agregado es una experiencia agradable.

En este trabajo se propone la estrategia de comunicaciones integradas de marketing más adecuada en función de los objetivos del Urológico San Román y con la finalidad de ofrecer valor y crear experiencias agradables para sus pacientes. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas, específicamente en la calle Chivacoa, sección San Román, urbanización Las Mercedes, Municipio Baruta.

Para poder realizar esta propuesta, fue necesario detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la clínica; identificar sus objetivos como empresa y conocer el funcionamiento de las comunicaciones dentro de la organización.

Esta investigación cuenta con diez capítulos: El problema, en el que se plantean el problema de investigación, los objetivos, así como la justificación y delimitación de la misma. Los marcos, que tratan acerca de conceptos relacionados a las comunicaciones integradas de marketing y las referencias del Urológico. El método, que se refiere al procedimiento que se llevó a cabo para la investigación. El análisis de los resultados, la estrategia que se propone, y finalmente las conclusiones, recomendaciones y los anexos.

II. EL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

Las comunicaciones integradas de marketing buscan mezclar el uso medios tradicionales de comunicación masiva con los nuevos medios con alcances mucho más personalizados para hallar la mejor manera de comunicar el mensaje que una empresa quiere dar y perfeccionar la experiencia de los consumidores con la misma. Así lo establecen Kotler y Armstrong (2012):

El nuevo modelo de comunicaciones de marketing consistirá en una mezcla variable de medios de comunicación masiva tradicionales y de una amplia gama de nuevos medios interesantes más dirigidos y personalizados. El desafío consiste en unir la “división de medios” que tan a menudo separa los métodos creativos tradicionales de los nuevos métodos digitales e interactivos. Muchos publicistas y agencias de publicidad ahora están luchando con esta transición. Sin embargo, al final, ya sea tradicional o digital, la clave consiste en encontrar la mezcla de medios que comuniquen mejor el mensaje de la marca y que mejore la experiencia de los clientes con la marca (p. 410).

Ambos autores consideran las comunicaciones integradas de marketing como una necesidad, puesto que a muchas empresas les cuesta unificar los mensajes y terminan lanzando campañas que fracasan por la falta de congruencia entre los mismos.

Esto lo explican con mayor detalle Kotler y Armstrong (2012):

Con demasiada frecuencia las compañías no logran integrar sus diversos canales de comunicación y el resultado es una mezcolanza de comunicaciones dirigida a los consumidores. La publicidad de medios de comunicación masiva dice una cosa, mientras que la promoción en la tienda envía una señal diferente, la literatura de ventas de la empresa dice algo diferente y el sitio web, los correos electrónicos, la

página de Facebook o los videos publicados en YouTube transmiten algo totalmente diferente (p. 410).

De la misma manera, consideran que la principal causa de esto es que los mensajes comunicacionales emanan de diferentes áreas de la organización, tanto externas como internas.

Kotler y Armstrong (2012) lo plantean de esta manera:

El problema consiste en que dichas comunicaciones a menudo provienen de distintas fuentes de la empresa. El departamento de publicidad o una agencia publicitaria externa planean y lanzan mensajes publicitarios; la gerencia de ventas establece las comunicaciones de ventas personales; en tanto que otros especialistas son los responsables de las relaciones públicas, los eventos de promoción de ventas, las actividades en Internet o en las redes sociales, y otras formas de comunicación de marketing. Sin embargo, mientras que las compañías han separado sus herramientas de comunicación, los clientes no. Las comunicaciones mezcladas de estas fuentes dan como resultado que los consumidores tengan percepciones confusas de las marcas (p. 410 y 412).

El Urológico San Román, al no tener actualmente un departamento de mercadeo ni una agencia que los maneje externamente, no presentan este problema planteado por Kotler y Armstrong.

El problema realmente está en que no realizan ningún tipo de actividad de marketing, bien sea para promocionarse, posicionarse, atraer nuevos clientes, mejorar la comunicación interna, la atención del personal, la imagen corporativa, etc. Una clínica es una institución privada de la salud que presta un servicio; por ende, forma parte del sector terciario de la economía de un país.

Al ser una empresa de servicios que dejó de lado hacer prácticas de marketing, es recomendable que se encaminen nuevamente a realizarlas, debido a que no solo tienen una amplia

competencia, sino que además, con los avances tecnológicos y los nuevos medios de comunicación, al no integrarlos en su empresa, podrían ser desplazados en el futuro.

El Urológico San Román nunca ha contado con un departamento de mercadeo o de comunicaciones que se encargue de planificar la comunicación y las estrategias de comunicacionales que lo orienten. Desde el año 2000, hasta el año 2012 trabajaron junto con la agencia de asesoría en comunicaciones corporativas *Skylight Producciones C.A.* y realizaron varios planes de marketing para mejorar sobre todo la imagen corporativa de la clínica.

En la actualidad y motivado principalmente por la situación país que afecta cada área del Urológico, la clínica no trabaja con ninguna agencia para promocionarse o para mejorar sus comunicaciones internas. Esto pudiera justificarse dado que al ser una institución dedicada a la salud, por la crisis que atraviesa el país, resulta más prioritario el mantenimiento de los equipos o el conseguir los medicamentos necesarios que hacer cualquier tipo de actividad de marketing.

No obstante, a pesar de que no haya un presupuesto asignado para el marketing, es importante que las empresas busquen la manera de mejorar constantemente sus comunicaciones tanto internas como externas, porque esto a la larga les traerá beneficios, como por ejemplo, ser más rentables. Deben enfocarse en desarrollar estrategias que ofrezcan un valor extra a sus clientes para que estos las tengan de primera opción al momento de requerir algún producto o servicio. A su vez, deben buscar mantener a sus clientes fieles, ofreciéndoles buenas experiencias para que los recomienden a otros y así aumentar la cartera de clientes.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General:

Diseñar una propuesta de estrategia de comunicaciones integradas de marketing al Urológico San Román.

2.2.2 Objetivos Específicos:

- Detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Urológico San Román.
- Identificar los objetivos del Urológico San Román como empresa.
- Conocer el funcionamiento de la comunicación dentro del Urológico San Román.

2.3 Justificación

El por qué de esta investigación está sustentado en que actualmente, dada la situación de Venezuela, la mayoría de las empresas del país han tomado una dirección de fracaso cuando se habla del nivel de atención y de servicio.

Dentro de los elementos que afectan a las instituciones de salud, encontramos la escasez de medicamentos, la de equipos médicos, los altos costos de las consultas médicas, los tratamientos, las cirugías, entre otras. Un ejemplo es que no se consiguen gasas, jeringas, guantes, que son materiales indispensables en un entorno tan delicado e importante en un país, como lo es el sector salud.

La restricción de divisas en el país es otro elemento que ha deteriorado la atención de las empresas, específicamente las del área de la salud, porque los equipos necesarios para prestar servicios quirúrgicos y de laboratorio son importados y deben ser pagados en dólares y no en la moneda del país, o si es el caso de que se cobre en bolívares, debe ser por medio de la conversión dólar – bolívar del mercado informal.

A pesar de la situación país, es importante que las empresas realicen prácticas de marketing adecuadas con el fin de mantener a sus clientes satisfechos y de superar sus expectativas. Las empresas que prestan servicios, como por ejemplo, una clínica, deben asegurarse de que el personal esté siempre capacitado y que la comunicación, tanto interna como externa, sea la más óptima posible. Desde un punto de vista de marketing, las empresas deben tener como objetivo captar, retener y fidelizar clientes.

Escogimos al Urológico San Román porque hemos notado que a nivel organizacional tienen varias fallas y que para mercadearse realizan muy pocas actividades. Además, contamos con un fácil acceso a la información necesaria para poder llevar a cabo este trabajo.

La elaboración de este proyecto nos servirá para nuestro futuro profesional independientemente del área de las comunicaciones integradas de marketing a la que nos dediquemos, puesto que abarca todo lo que hemos visto a lo largo de la concentración.

Una estrategia de comunicaciones integradas abarca a la organización a nivel interno y externo, ya que para que la empresa pueda posicionarse y obtener mayores beneficios, debe estar alineada internamente con los miembros que forman parte de ella, para así poder satisfacer a sus consumidores.

Con este trabajo final de concentración queremos proponer un plan de comunicaciones integradas de mercadeo para la clínica Urológico San Román, con el fin de que todas las partes involucradas dentro de la empresa estén en sintonía con sus objetivos y que logren un amplio alcance comunicacional, además de ofrecer atención personalizada y de calidad.

2.4 Delimitación

La investigación se llevó a cabo en la clínica Urológico San Román, ubicada en la calle Chivacoa, sección San Román, urbanización Las Mercedes, municipio Baruta, Caracas, Venezuela.

El lapso de tiempo en el cual se concretó la investigación fue de marzo hasta julio de 2017.

Se propuso una estrategia de comunicaciones integradas de marketing a la clínica Urológico San Román con la finalidad de ofrecer una solución a las fallas comunicacionales que tienen como empresa y obtener una mayor rentabilidad -captando, fidelizando, y reteniendo a los clientes.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Empresa:

Una empresa es “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”. (Romero, 1997, p. 9).

Una empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (Andrade, s.f., p. 257).

En el caso de este trabajo, la empresa utilizada para el desarrollo de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing es la clínica Urológico San Román, ubicada en la urbanización Las Mercedes, municipio Baruta, Caracas, Venezuela. Esta empresa pertenece al sector terciario de la economía; es decir, al sector servicios, y dentro de este se especializa en la salud.

3.2 Marca:

Una marca es “un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de los mismos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de aquellos de sus competidores” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 342).

La marca es “un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores” (Fischer y Espejo, 2004, p. 192).

“Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler, 2002, p. 188).

El Urológico San Román, por el hecho de tener un nombre y un diseño que lo identifique y lo diferencie de las otras clínicas, viene a ser una marca; además su nombre lo ubica en el área a la que pertenece.

3.3 Identidad corporativa:

La identidad corporativa es “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir – facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás” (Costa, 2011, p. 15).

“Una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la empresa” (Van Reil, 1997, p. 30).

“Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (Capriotti, 2008, p. 29).

3.4 Imagen corporativa:

La imagen corporativa es “la impresión que tienen los consumidores de una compañía del mercado en particular” (Schiffam y Kanuk, 2010, p. 183).

La imagen corporativa es “una estructura mental, conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de las empresas, instituciones o personas, o que apuntan su desconfianza” (Pizzolante, 1993, p. 35).

La imagen corporativa es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 2008, p. 28).

3.5 Cultura organizacional:

Chiavenato (2007) establece el concepto de cultura organizacional como:

Normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirige sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización (p. 84).

La cultura organizacional se refiere a “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins y Coulter, 2010, p. 48).

Johnson, Scholes y Whittington (2006) definen cultura organizacional como:

Los supuestos y creencias básicos, que son compartidos por los miembros de una organización, que opera a nivel inconsciente, y define una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentado (p. 196).

3.6 Clínica:

“Una clínica es un establecimiento sanitario, generalmente privado, donde se diagnostica y trata la enfermedad de una paciente, que puede estar ingresado o ser atendido en forma ambulatoria” (Diccionario de la Real Academia Española, s.f.).

3.7 Servicio:

“Definimos los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 301).

“Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo” (Sandhusen, 2002, p. 385).

Kotler y Armstrong (2012) establecen lo siguiente:

Los servicios tienen 4 características especiales a tomar en cuenta para diseñar un programa de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. La intangibilidad del servicio significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos. La inseparabilidad del servicio se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. La variabilidad del servicio implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace. La caducidad del servicio se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior (p. 236).

El Urológico San Román al ser una clínica privada, es una empresa que presta servicios en el área de la salud. Estos son intangibles e inseparables ya que las personas deben dirigirse a la clínica para poder vivir la experiencia y esta no puede estar desligada del factor humano. En este caso son los médicos, enfermeros, recepcionistas, personal de seguridad, de limpieza, etc., quienes hacen que el servicio pueda ser prestado.

3.8 Marketing / Mercadeo:

“El marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 5).

“El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 6).

Kotler y Bloom (1988) definen el mercadeo como:

El análisis, planeación, implementación y control de programas formulados cuidadosamente, diseñados para dar origen a intercambios voluntarios de valores con mercados objetivo, con el fin de alcanzar los propósitos de la organización. Se basa primordialmente en el diseño de ofertas de la organización en términos de las necesidades y deseos de los mercados objetivo y en la utilización de políticas de precio, comunicaciones y distribución eficaces para informar, motivar y servir a los mercados (p. 4).

3.9 Marketing Mix (mezcla de marketing):

Kotler y Armstrong (2012) definen el marketing mix como:

Un conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como “las cuatro P” (p. 51).

3.9.1 Producto:

“El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51).

El producto es “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 221).

El producto es “la oferta con que una compañía satisface una necesidad” (McCarthy y Perrault, 1996, p. 271).

3.9.2 Precio:

“El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 52).

El precio de un producto es el “importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poder poseer dicho producto” (Romero, 1997, p. 130).

El precio es “la expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor” (Bonta y Farber, 1994, p. 39).

3.9.3 Plaza:

“La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 52).

“Las estrategias de plaza o distribución, se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 48).

“Por plaza se entiende las diferentes maneras por las que pueden circular los productos desde los productores hasta los consumidores finales” (Rodríguez y Fernández, 2002, p. 122).

El lugar donde se pueden adquirir los servicios que brinda la empresa, es únicamente en el establecimiento físico de la Clínica Urológico San Román, ubicada en la Calle Chivacoa, sección San Román, urbanización Las Mercedes, Caracas, Venezuela.

3.9.4 Promoción:

“La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren” (Kolter y Armstrong, 2012, p. 52).

“Es el conjunto de todos los esfuerzos de índole comunicacional que debe realizar la empresa para darse a conocer a sí misma e impulsar sus productos” (Rodríguez y Fernández, 2002, p. 129).

La promoción se refiere a “los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios” (Sussman, s.f., p. 11).

3.10 Comunicación:

La comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (Chiavenato, 2006, p. 110).

“La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 511).

3.11 Comunicaciones integradas de marketing:

Kotler y Armstrong (2012) definen la comunicación de marketing integrada (IMC, por sus siglas en inglés) como:

La integración y coordinación cuidadosa de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos (...) La comunicación integrada de marketing requiere que se reconozcan todos los puntos de contacto donde el cliente podría encontrarse con la compañía y sus marcas. Cada contacto con la marca transmitirá un mensaje, ya sea bueno, malo o indiferente. La meta de la empresa debe ser la de

transmitir un mensaje consistente y positivo en cada contacto. La IMC conduce a una estrategia total de comunicación de marketing dirigida a establecer relaciones sólidas con el cliente al mostrarle la forma en que la compañía y sus productos pueden ayudarlo a resolver sus problemas (p. 412).

“Las comunicaciones de marketing integradas son un nuevo modo de mirar la totalidad, donde antes solo veíamos partes tales como publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, compras, comunicaciones para empleados y demás” (Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, 1993, p. 10).

Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) explican las comunicaciones integradas de marketing de la siguiente manera:

Donde la compañía integra y organiza cuidadosamente todos sus canales externos de comunicaciones (...) las comunicaciones integradas construyen una fuerte identidad de marca en el mercado al unir y reforzar todos sus mensajes e imágenes (...) significa que todos sus mensajes corporativos, posicionamiento e imágenes así como la identidad se coordinan en todos los entornos (p. 481).

3.12 Comunicación organizacional:

“El conjunto total de mensajes que intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio” (Fernández, 1991, p. 368).

La comunicación organizacional puede ser definida como “un entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Romeo, 2005, p. 51).

La comunicación organizacional es “el flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1994, p. 23).

3.13 Comunicación interna:

Capriotti (2009) define comunicación interna como:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (p. 39).

“La comunicación interna es una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 28).

La comunicación interna es “la que se produce en la empresa hacia, desde y entre los clientes internos, es decir, los empleados, con objeto de mantener la motivación y la sensación de pertenencia” (Mondría, 2004, p. 53).

3.14 Comunicación externa:

La comunicación externa se refiere a “todos aquellos mensajes que por distintas razones se necesita enviar fuera de la oficina, con la intención de lograr un objetivo, propósito o presentar alguna situación relacionada con el quehacer laboral o profesional” (Bolaños, 1996, p. 483).

La comunicación externa es aquella que “tiene lugar hacia fuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción (es un sistema dentro de otros sistemas)” (De Gotari y Gutiérrez, 1997, p. 62).

“La comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior” (Báez, 2000, p. 110).

3.15 Mezcla de comunicaciones de marketing:

La mezcla de comunicaciones de marketing se refiere a la “mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con ellos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

3.15.1 Publicidad:

“La publicidad es cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

“La publicidad es el conjunto de técnicas de comunicación que utiliza el marketing de las empresas para dar a conocer a los consumidores sus productos y sus ofertas” (Merinero, 1997, p. 105).

“La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir” (O’Guinn, Allen y Semenik, 1999, p. 6).

3.15.2 Relaciones públicas:

Las relaciones públicas consisten en “el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

“Consisten en entablar buenas relaciones con los diferentes públicos de las empresas, mediante la obtención de una buena imagen corporativa y un adecuado manejo de rumores, historias y eventos desfavorables” (Rodríguez y Fernández, 2002, p. 132).

Las relaciones públicas “incluyen actividades que construyen una imagen favorable de la compañía con los públicos de una empresa a través de la publicidad, las relaciones con los medios de noticias y los eventos de la comunidad” (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 497).

3.15.3 Ventas personales:

Las ventas personales son “la presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y establecer relaciones con el cliente” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

Sandhusen (2002) presenta el concepto de ventas personales como:

Las ventas personales incluyen presentaciones de ventas cara a cara entre intermediarios, clientes y prospectos. Generan relaciones personales a corto y a largo plazo que agregan convicción persuasiva a las presentaciones de ventas que relacionan los productos y servicios con las necesidades del comprador (p. 522).

“La venta personal es una situación de compras que incluye una comunicación personal pagada entre dos personas en un intento por influir entre ellas” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 534).

3.15.4 Promoción de ventas:

La promoción de ventas se refiere a los “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

“Es cualquier acción comercial destinada a incentivar o estimular la demanda que se ejerce con carácter temporal y en base a proporcionar a quien va destinada un beneficio tangible” (M. Ferré y N. Ferré, 1996, p. 1).

“Los medios para estimular la demanda, diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 568).

3.15.5 Mercadeo directo:

El mercadeo directo consiste en “conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

“Incluye el uso del correo, teléfono, fax y correo electrónico y otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos para obtener una respuesta directa” (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 498).

3.16 Estrategia de marketing:

Kotler y Armstrong (2012) definen lo que es una estrategia de marketing de la siguiente manera:

La estrategia de marketing es una lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él. La compañía decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y búsqueda de objetivos) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento). Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos (p.48).

La estrategia de marketing “comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga” (Fischer y Espejo, 2004, p. 47).

“Es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado” (McCarthy y Perreault, 1996, p. 47).

3.17 Planeación estratégica:

Kotler y Armstrong (2012) establecen lo siguiente sobre la planeación estratégica:

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante (p. 38).

“La planificación estratégica se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos” (Ivancevich, 1996, p. 198).

“La mejor planificación es aquella que es sistemática, el proceso de recopilar información, analizarla, y aplicarla de forma creativa con el propósito específico de alcanzar un objetivo” (Wilcox et al, 2001, p. 152).

3.18 Público interno:

Kotler y Armstrong (2012) establecen que:

El público interno incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleado se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos (p. 69).

El público interno “está integrado por los miembros de la empresa o institución, por el personal que está en la nómina, exceptuando a los líderes sindicales que tienen el status de fuero sindical” (A. Gómez y C. Gómez, 2003, p. 34).

3.19 Cliente:

“Los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 69).

3.20 Entorno de marketing:

“El entorno de marketing de una compañía consiste en los participantes y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 66).

3.20.1 Microentorno:

“El microentorno consiste en los participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 66).

3.20.2 Macroentorno:

“El macroentorno está compuesto por las fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 66).

3.21 Segmento de mercado:

“Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 49).

Bonta y Farber (1994) definen segmento de mercado como:

Aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas (p. 30).

3.22 Segmentación de mercado:

Consiste en “dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 49).

La segmentación de mercado es “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva” (Hill y Jones, 2009, p. 171).

3.23 Mercado meta:

“El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 49).

“A un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos se le llama mercado meta” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 160).

3.24 Posicionamiento:

“El posicionamiento es lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 49).

“Una imagen que diferenciará su oferta de la de los competidores, y comunicará fielmente al público meta que tal producto o servicio específico satisfará sus necesidades mejor que las marcas competidoras” (Shiffman y Kanuk, 2010, p. 10).

3.25 Diferenciación:

Kotler y Armstrong (2012) establecen lo siguiente sobre la diferenciación:

Al posicionar sus productos, la compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas a partir de las cuales construir su posición. La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificar los precios más altos. Sin embargo, si la compañía promete mayor valor, entonces debe entregarlo. Así un posicionamiento eficaz inicia con una diferenciación, es decir, diferenciar realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los consumidores. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe tomar medidas firmes para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores meta. Todo el programa de marketing de la compañía debe apoyar la estrategia de posicionamiento elegida (p. 51).

3.26 Análisis FODA:

Kotler y Armstrong (2012) definen el análisis FODA como:

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e interno que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a

alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias en el entorno que la compañía podría ser capaz de explorar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño (p. 53).

El análisis FODA “resume las cuestiones claves sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia” (Johnson, Scholes y Wittington, 2006, p. 146).

La función del análisis FODA es “determinar la situación actual de la empresa y de su entorno competitivo” (Tarzijan, 2008, p. 28).

3.27 Competencia:

Kotler y Armstrong (2012) proponen lo siguiente al hablar de competencia:

Una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares (...) La compañía podría definir a los competidores como todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos (...) la competencia podría incluir a todas las compañías que fabrican productos o brindan el mismo servicio (p. 528).

3.28 Ventaja competitiva:

Kotler y Armstrong (2012) definen ventaja competitiva como:

Superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor (...) La creación de una ventaja competitiva inicia con una comprensión detallada de las estrategias de los competidores. Sin embargo, antes de que una

empresa pueda analizar a sus competidores, primero debe identificarlos, tarea que no es tan sencilla como parece (p. 528).

“Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes” (Hill y Jones, 2009, p. 6).

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1 Reseña histórica

El Urológico San Román, anteriormente llamado Instituto de Clínicas y Urología Tamanaco, nació de la inquietud de una familia de médicos dedicados a la especialidad de urología, quienes tuvieron la inspiración de crear un centro de salud asistencial que pudiera brindar la ayuda necesaria a todas aquellas personas que de una u otra manera necesitaran consultarse por cualquier motivo de salud.

La institución fue creada en Caracas, el 5 de mayo de 1957 e inició las labores médico asistenciales privadas en octubre de 1958, con el proyecto de ofrecer una medicina actualizada y fundamenta su razón de ser en la delicada tarea de prestar sus servicios en el ramo de la salud, donde el factor clave es el paciente.

Después de más de cuatro décadas de trabajo y prestación de servicio ininterrumpido, el Urológico San Román creció en forma consistente en pro de la asistencia y mejora de la salud y calidad de vida del venezolano, a tal punto que ocupa un lugar privilegiado dentro de las mejores clínicas del país. El Urológico ofrece una diversidad de especialidades, servicios y tecnología, lo cual permite brindar a los pacientes estudios y diagnósticos con mayor precisión y hace que la organización sea más competitiva.

En cuanto a diversos avances en materia de la medicina preventiva se puede mencionar que el Urológico fue pionero en la cirugía cardíaca y oftalmológica en forma organizada y, en especial en la cirugía neurológica, para el tratamiento de las malformaciones craneofaciales severas. Fueron los primeros en iniciar los cursos de endourología, cirugía percutánea del riñón y la ablación prostática por laserterapia, sin costo alguno para los médicos asistentes y pacientes tratados; con la única motivación de llevar a los especialistas un procedimiento de alta tecnología.

Con la finalidad de ofrecer una medicina altamente calificada, durante todos estos años, se han dedicado a la confrontación de equipos tanto técnicos como humanos, capaces de enfrentar los

retos de la medicina moderna. El personal del Urológico San Román se ha caracterizado por la constante superación y el empeño para construir y mantener una organización con nuevas metas, nuevos retos, donde la confianza y el compromiso con sus pacientes, sea la base del trabajo diario.

4.2 Misión de la empresa

La misión de la institución consiste en ofrecer una medicina actualizada a toda persona enferma que acuda a nuestra clínica para salvaguardar su vida y prestarle a través de un grupo de personas altamente calificadas, un servicio médico asistencial de forma integral.

Contando con el recurso humano que aquí labora como factor más importante y valioso de la organización, nuestra intención será sensibilizar cada día a todos los trabajadores para corregir las fallas detectadas dentro de la búsqueda de la excelencia en el servicio que ofrecemos.

4.3 Visión de la empresa

La visión es mantenernos en el mercado como una institución de renombre y distinguida por el excelente servicio asistencial que prestamos, actualizamos permanentemente en la automatización, los cambios estructurales y organizacionales a fin de afrontar satisfactoriamente los retos de la tecnología, la globalización y el sentido de competencia.

Nuestra prioridad se fundamenta en lograr captar y conservar los pacientes, disminuir el volumen de quejas e integrar a los trabajadores en la misión y visión.

4.4 Valores

Es requerimiento que se mantengan sus valores natos, los valores inculcados en sus hogares y que para la institución, este sea un factor prioritario a considerar en el proceso de reclutamiento, selección y captación de su gente, sin dejar de considerar los valores que debemos inculcarles y que fortalecerán los lazos de identificación y unión en pro de la cultura corporativa de la institución. La vinculación y el mensaje hacia el personal debe enmarcarse en una imagen efectiva

y en un clima organizacional armónico, amistoso y de respeto para con nosotros mismos y hacia los compañeros de trabajo, jefes, supervisores y gerentes.

En relación a los valores, desde que comienza una persona en la institución, debemos reflejar todas las características que distinguen a cualquier trabajador, así como dar a conocer las normas, políticas y procedimientos internos que deben ser respetados por todos los que formamos parte de esta prestigiosa empresa.

4.5 Organigrama de la empresa

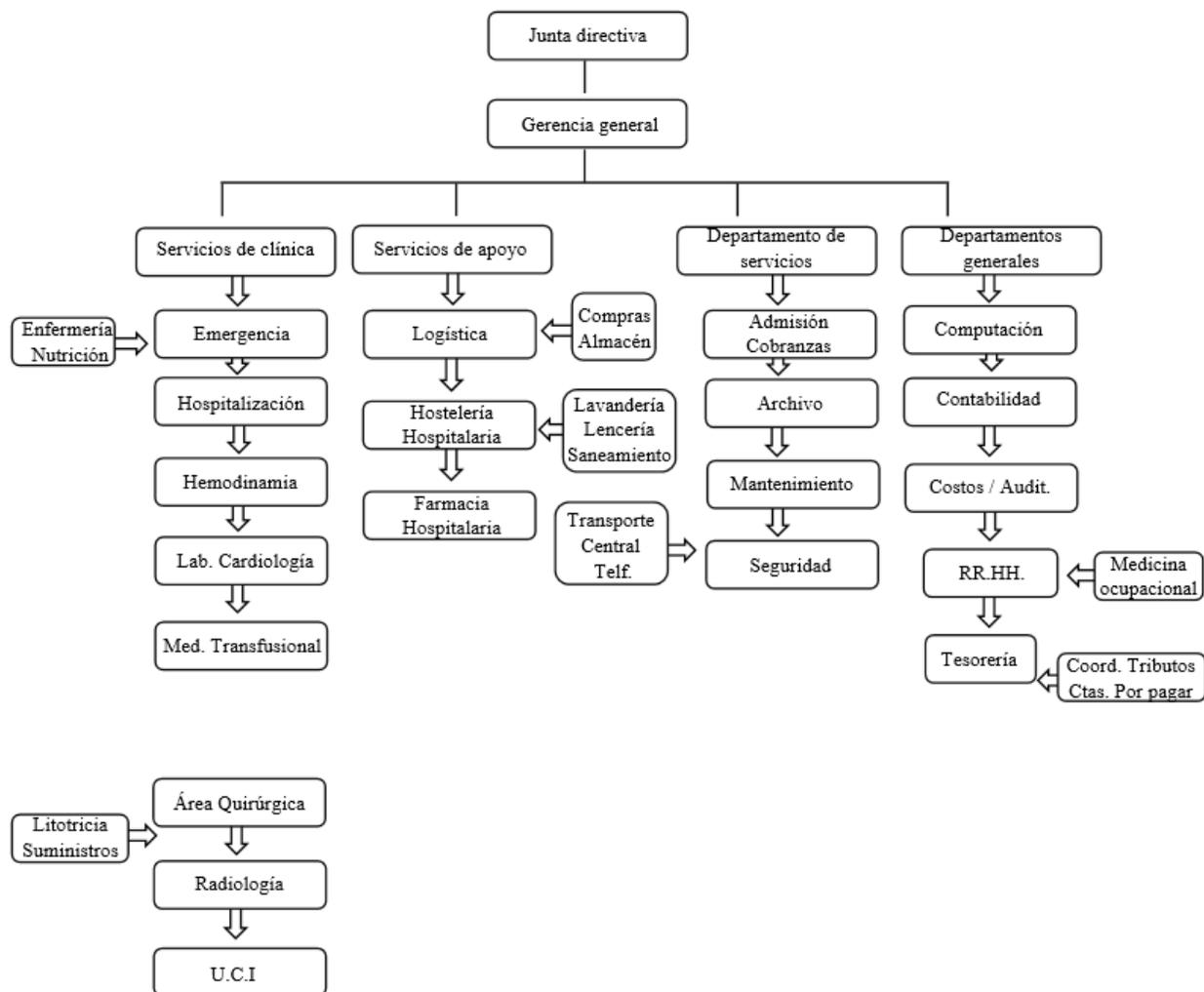


Figura 1. Organigrama de la clínica Urológica San Román

4.6 Servicios que ofrecen:

4.6.1 Analgesia Post-Operatoria:

La analgesia post-operatoria puede ser solicitada por el paciente para todo tipo de intervención quirúrgica o por su médico, a través del departamento de anestesiología. Es inadmisibile la presencia de dolor de fuerte intensidad en el paciente operado, por ende, se cuenta con un amplio espectro de analgésicos que, bajo prescripción y supervisión adecuadas, proveen una sensación de analgesia y bienestar.

4.6.2 Anestesia:

El departamento de anestesiología presta servicios asistenciales las 24 horas del día y su función primordial es la atención integral al paciente que amerite ser intervenido quirúrgicamente.

4.6.3 Departamento de Imágenes:

Conformado por:

- Radiología y Radiología intervencionista
- Ultrasonido y Ultrasonido intervencionista
- Densitometría
- Tomografías

4.6.4 Cirugía Ambulatoria:

El Urológico realiza operaciones menos invasivas en las siguientes especialidades:

- General
- Otorrinolaringológica

- Ginecológica
- Pediátrica
- Oftalmológica
- Traumatológica
- Urológica

4.6.5 Emergencias Adultos:

Conformado por seis cubículos, para atender en forma simultánea a seis pacientes, con equipos que estabilizan cualquier caso de emergencia sea cual sea su naturaleza.

Esta unidad ofrece dos quirófanos para los casos más graves y un equipo de médicos y residentes.

El servicio de emergencia del Urológico cuenta con un personal en todas las especialidades médicas y quirúrgicas (excepto obstetricia), coordinado por un médico especialista, médicos adjuntos, residentes y enfermeras, quienes trabajan conjuntamente con laboratorio, radiología, tomografía, resonancia magnética, pabellón, anestesiología, hemodinamia, laboratorio de cardiología, terapia intensiva, medicina transfusional, anatomía patológica y hospitalización.

4.6.6 Emergencias Pediátricas:

Por su reputación en pediatría son remitidos, de otros centros, casos que por su complejidad pueden ser atendidos en el Urológico.

Incluye hospitalización y terapia intensiva con el apoyo de todas las especialidades médicas, quirúrgicas y los servicios de radiología, resonancia magnética, ecosonografía, tomografía y laboratorio.

El Urológico proporciona atención y tratamiento para todas las dolencias del niño y, además, goza de un gran prestigio por sus exitosas intervenciones en pacientes en edad pediátrica: cirugía

cardíaca, cirugía de columna vertebral y patologías congénitas como son las malformaciones del cráneo, realizadas en equipo junto a un médico pediatra que se mantiene al cuidado del niño

4.6.7 Fisioterapia:

Esta unidad está diseñada para alcanzar el bienestar del paciente por medio de equipos, técnicas y tratamientos llevados a cabo por profesionales de la medicina física y la rehabilitación altamente capacitados.

Ofrecen servicios para la efectiva recuperación de pacientes con lesiones músculo-esqueléticas, ortopédicas, deportivas y neurológicas:

Se ofrecen alternativas terapéuticas como:

- **Kinesiotaping:** Es un método de vendajes que utiliza cintas de "tape" elástico, que han sido diseñadas imitando las propiedades de la piel y cuya finalidad es el tratamiento de lesiones musculares, articulares, neurológicas y ligamentosas.
- **Relajación miofascial:** Con este método se pretende recuperar la elasticidad de las fascias, restaurar la longitud normal del músculo, eliminar el dolor muscular y restaurar el movimiento y la actividad miofascial normal.

Tratamientos:

- Lesiones ortopédicas.
- Lesiones deportivas.
- Lesiones neurológicas.
- Lesiones en medicina interna y reumatología.

4.6.8 Hospitalización:

El Urológico San Román tiene habitaciones privadas y confortables para el paciente y su acompañante; además, un personal de enfermeras calificado velará por los cuidados y necesidades del convaleciente.

Las habitaciones están conformadas de:

- Cama clínica automatizada
- TV por cable
- Vigilancia de signos vitales
- Teléfono
- Servicios de nutrición

4.6.9 Laboratorio de Hemodinamia:

El laboratorio de hemodinamia del Urológico está equipado con tecnología y un equipo de especialistas que realizan diferentes procedimientos diagnósticos y terapéuticos de las enfermedades cardiovasculares.

Son pioneros de ecosonograma intracardíaco y además en este departamento se realiza:

- Tratamiento endovascular.
- Ablación con alcohol.
- Tratamiento de aneurisma de aorta con prótesis endovascular.
- Tratamiento estructural del corazón.
- Tratamiento de las várices con láser o ablación de venas.
- Embolización o cierre percutáneo de arterias mesentérica, intestinales para el tratamiento de sangramientos digestivos.
- Tratamiento percutáneo embolizante de fibromioma uterino.
- Drenaje percutáneo de vías biliares.
- Denervación renal.

- Tratamiento endovascular por medio de catéteres de las aneurismas cerebrales o malformaciones vasculares cerebrales.

4.6.10 Laboratorio de Cardiología

El Urológico San Román cuenta con un laboratorio de cardiología que, a través de la más avanzada tecnología, ofrece pruebas diagnósticas para el control y la prevención de enfermedades cardiovasculares (del corazón).

4.6.11 Laboratorio Autoanalítico:

En el laboratorio del Urológico San Román se atienden pacientes en cualquier enfermedad hematológica (de la sangre) y ofrecen apoyo en todas las especialidades médicas.

Utilizan un programa de control de calidad basado en los valores y normas internacionales a nivel mundial. La unidad de laboratorio autoanalítico del Urológico tiene las instalaciones y los programas más actualizados para establecer técnicas suficientes para diagnosticar cualquier enfermedad, como las diferentes variedades de anemias, hemorrágicas, trombóticas y enfermedades malignas de la sangre.

Uno de los aspectos más importantes de la unidad de laboratorio autoanalítico es el manejo de datos. Está concebido para ser el centro de información del laboratorio, lo que permite enviar y recibir la data hasta los puestos de enfermeras y consultorios (estaciones remotas), impresoras remotas y códigos de barras, lo que posibilita el manejo interno y externo del laboratorio y las funciones de comunicación entre sistemas y almacenamientos de datos.

4.6.12 Radioterapia y Medicina Nuclear:

La unidad de radioterapia y medicina nuclear funciona en esta Institución desde el año 1978, fecha en la cual fue creado para la atención y tratamiento de pacientes con procesos neoplásicos y realizar estudios diagnósticos con materiales radioactivos especiales.

- Radioterapia:

Atiende a pacientes adultos y niños que padecen de cáncer en sus diferentes localizaciones. Hay especialistas conformados por médicos oncólogos, físicos y técnicos, capacitados para ofrecer tratamientos actualizados de radioterapia. La unidad cuenta con acelerador lineal de alta energía con el cual se aplica la radiación con fotones en tumores de mama, próstata pulmón, cerebro, gastrointestinal, cuello uterino, endometrio y otros.

- Medicina Nuclear:

Atiende a pacientes adultos y niños que requieren diagnóstico a través de examen gammagrama tales como óseos, pulmonar, tiroides, renales estático y dinámico y otros.

Se realizan tratamientos con isótopos radioactivos en hipertiroidismo y cáncer de tiroides, además de metastron y MIBG.

4.6.13 Terapia Intensiva:

Se les brinda la atención directa a los pacientes que ameriten un cuidado especializado según sus patologías. Tanto los pacientes que llegan al área de emergencias que se encuentran en estado crítico como aquellos que salen de cirugía, también se atiende a los pacientes hospitalizados que se descompensan y necesitan una atención personalizada las 24 horas del día.

La unidad tiene 8 camas y los equipos y material necesario para que las enfermeras puedan atender a los pacientes; cada uno de los cubículos están separados respetando la privacidad de cada paciente, con un espacio amplio y cómodo en donde las enfermeras puedan desplazarse sin obstáculos dentro del mismo.

También, hay una enfermera por cada paciente y un auxiliar por cada turno quienes poseen una amplia experiencia en terapia intensiva en adultos y pediátricos atendiendo de manera directa e integral a cada uno de ellos.

4.6.14 Nutrición y Dietética:

El servicio de nutrición y dietética se encarga principalmente de realizar a los pacientes hospitalizados en el Urológico los controles necesarios y las evaluaciones clínico - nutricionales para proporcionarles una adecuada dieta durante su estancia en la clínica. El equipo personaliza los planes nutricionales según las necesidades de cada paciente, además se realizan asesorías nutricionales.

Entre las dietas que se preparan en el Urológico hay:

- Completas
- Blandas-suaves
- Hiposódicas, baja en grasas
- Antidiarréicas
- Protección gástrica
- Diabéticos
- Semisólidas (licuadas o picadas)
- Líquidos amplios
- Líquidos claros

4.6.15 Medicina Transfusional:

La unidad de hematología y medicina transfusional se encuentra en el segundo piso de la clínica y funciona las 24 horas del día. En esta unidad hay equipos necesarios para realizar todo el procedimiento que conlleva a la extracción y conservación de la sangre humana y sus componentes.

Entre los estudios que el Urológico realiza a la sangre encontramos:

- Exploración física e historia clínica del donante
- Biometría hemática
- Grupo sanguíneo
- Prueba de compatibilidad
- Estudio serológico: hepatitis B, hepatitis C, chagas, sífilis, SIDA, entre otros.

4.6.16 Litotricia Modular:

Procedimientos de litotricia, cirugía percutánea del riñón y endourología por laserterapia, éste último pionero en Latinoamérica, para la destrucción de los cálculos urinarios.

4.6.17 Servicio de hematología completa a domicilio:

El Urológico San Román ofrece a sus pacientes la posibilidad de hacerse exámenes de sangre desde la comodidad de sus hogares, para así evitar el traslado de los pacientes a la clínica y el congestionamiento en el estacionamiento de la misma.

4.7 Target:

El Urológico San Román se dirige a cualquier persona que necesite de alguno de los servicios de salud que ofrece. El perfil del grupo objetivo es el siguiente:

- Hombres y mujeres, con edades comprendidas entre los 18 y 75 años, de nivel socioeconómico A, B y C+, ubicados en el sureste de la ciudad.
- Grupos étnicos y clubes sociales.
- Nuevos consumidores: grupo familiar, empresas afiliadas, institutos educativos, entre otros.

4.8 Posicionamiento:

El Urológico San Román está posicionado como el Instituto de Clínicas que ofrece seguridad, confianza y tranquilidad por la experiencia y calidad profesional de su cuerpo médico y por la excelencia de sus servicios, con equipos actualizados y de alta tecnología para la salud y la vida.

4.9 Propuesta de valor:

El Urológico San Román te hace sentir seguro, tranquilo y confiado por la excelencia de su cuerpo médico, sus inmejorables servicios y su más avanzada tecnología.

Ofrece diagnósticos rápidos y precisos, atención satisfactoria, experiencia y pericia médica, respuesta eficiente a los problemas de salud, excelente ubicación, y multiplicidad de especialidades.

Cuenta con una historia médica impecable, unidades médicas altamente especializadas, habitaciones confortables y limpias, y equipos tecnológicos de avanzada.

4.10 Competencia:

En cuanto a la competencia del Urológico San Román encontramos a todas las instituciones de salud privadas y públicas de Caracas. Entre las más destacadas están:

- Clínica El Ávila
- Hospital de Clínicas Caracas
- Centro Médico La Trinidad
- Centro Médico de San Bernardino
- Clínica Metropolitana
- Clínica La Floresta
- Grupo Rescarven
- Clínica Leopoldo Aguerrevere
- Clínica San Pablo

- Ambulatorio Santa Rosa
- Policlínica Las Mercedes

4.11 Prácticas de marketing:

Por otro lado, el Urológico no cuenta con un personal encargado del marketing o un departamento de mercadeo y comunicaciones. Por tanto, las actividades para publicitarse son mediante la contratación específica de asesores externos a la empresa.

En el pasado, el Urológico San Román fue manejado por *Skylight Producciones C.A.*, una agencia de asesoría en comunicaciones corporativas, hasta el año 2012. Actualmente, no recibe asesoría de ninguna agencia y prácticamente no realiza ningún tipo de actividad de marketing para promocionarse.

En cuanto a medios digitales, el Urológico no está presente en ninguna red social. No obstante, cuenta con un sitio web que brinda información de los servicios que presta, su personal médico y de contacto. A su vez ofrece una planilla de sugerencias para que las personas puedan presentar sus recomendaciones o quejas.

Cuando eran manejados por *Skylight Producciones C.A.*, el Urológico puso en práctica varios planes de marketing. Entre las actividades más destacadas encontramos la campaña institucional llamada “*A favor de la vida*” y una estrategia para el desarrollo y fortalecimiento de la imagen del Urológico.

Una de las propuestas de acción que se realizó en la estrategia para el desarrollo y fortalecimiento de la imagen más destacada es la de la creación de un servicio médico a domicilio, el cual ofrecía varios servicios como hematología completa, rayos X, terapias de rehabilitación, parasitología, ultrasonido, electrocardiograma, entre otros. Esta propuesta sigue poniéndose en práctica únicamente con el servicio de hematología completa debido a la situación país.

El Urológico San Román se promocionaba en los medios a través de prensa, boletines y revistas como Estampas -en temas de salud- y en radio, en programas como *¡Hola Caracas!*, con Andrés Rypin, en Radio Capital 710.

V. MÉTODO

5.1 Modalidad

Según la normativa del *Trabajo Final de Concentración* (UCAB, 2016) de la concentración de Comunicaciones Integradas de Mercadeo, el área temática escogida para esta investigación es la de Estrategias de comunicaciones integradas.

Por otro lado, según la misma normativa, la modalidad seleccionada para la realización de este trabajo es la de Estrategias de comunicación.

5.2 Tipo y diseño de investigación

Este trabajo es de tipo exploratorio, ya que el tema escogido no ha sido investigado a profundidad en el pasado. Como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2003), “la investigación se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 115).

Muñoz (1998) indica, al explicar los trabajos de campo, que “tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio” (p. 93).

Con esta definición, podemos afirmar que esta investigación también es de campo, debido a que la información se obtuvo directamente del objeto de estudio, es decir, el Urológico San Román, a través de su página web y entrevistas con los miembros de la junta directiva y gerencia.

Kerlinger y Lee (2002) definen la investigación no experimental como la “búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables”. (p. 504).

La investigación no experimental consiste en “observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 267).

Para la realización del diseño de la propuesta de estrategia de comunicaciones integradas para el Urológico San Román, se utiliza este diseño de investigación, debido a que se analiza la información obtenida, para desarrollar dicha propuesta, sin manipular ni modificar las variables.

5.3 Técnica de recolección de datos

Para Rodríguez (2008) “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (p. 10).

Rojas (1996) al opinar de los instrumentos para recopilar información dice que “deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación” (p. 197).

Las técnicas son “la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente cómo se hizo la investigación” (Tamayo, 1999, p. 126).

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 1999, p. 69).

En este trabajo se diseñaron tres instrumentos, siendo en su totalidad entrevistas.

5.3.1 Entrevista

Sabino, (1992) define la entrevista como “una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (p. 116).

Para Nahoum (1985) “es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico” (s.p.).

Se escogió este instrumento de recolección de datos, ya que por los objetivos planteados en la investigación, se requiere que la información venga de parte de las personas involucradas, es decir, los miembros de la Junta Directiva y Gerencia General del Urológico.

Para lograr el primer objetivo específico, el cual es detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Urológico San Román, se aplicó una entrevista al Presidente, a la Directora y al Gerente General de la institución.

Lo mismo ocurrió para el segundo objetivo, que es identificar los objetivos del Urológico San Román como empresa, debido a que la entrevista fue realizada a las mismas personas.

Finalmente, para el último objetivo, conocer el funcionamiento de la comunicación dentro del Urológico San Román, se aplicó una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos del mismo.

Las preguntas de las tres entrevistas tienen la característica de ser abiertas, ya que, como define Malhotra (2008) “los encuestados responden con sus propias palabras” (p. 307).

5.4 Criterios de análisis de datos

El criterio de análisis de los datos recolectados es el de análisis univariado, en el que las variables se estudian “a través de cada uno de los aspectos que conformaron sus dimensiones por separado” (Everitt, 1998, s.p.).

Ramírez (1999) plantea que una variable es: “la representación característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores” (p.25).

A partir de los objetivos de nuestra investigación surgieron las siguientes variables:

Objetivo: Detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Urológico San Román.

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Entorno	Externo	Oportunidades	4	Entrevista #1	Junta Directiva y Gerencia General
		Amenazas	5		
	Interno	Fortalezas	1		
		Debilidades	2, 3		

Objetivo: Identificar los objetivos del Urológico San Román como empresa.

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Objetivo	Lineamiento estratégico	N/A	4	Entrevista #2	Junta Directiva y Gerencia General
	Percepción	Imagen	1,2,3		

Objetivo: Conocer el funcionamiento de la comunicación dentro del Urológico San Román.

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
	Medio	Tipos de medio	1		

Comunicación Interna		Barreras	4	Entrevista #3	Gerencia de Recursos Humanos
			Contenido		
	Mensaje	Frecuencia	3		

Las respuestas a las preguntas abiertas realizadas a la Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos, se observaron para determinar los elementos en común, lo que facilitó el análisis para el diseño de la propuesta estratégica.

5.5 Limitaciones

Para la realización del trabajo se tuvieron como inconvenientes la situación del país y el tiempo para llevar a cabo dicha investigación.

Para la recolección y análisis de datos, y para la realización de la propuesta estratégica se dispuso de aproximadamente un mes, por lo que no se pudo profundizar en el tema como se pretendía al iniciar la investigación.

A esto le sumamos la situación del país, ya que se dificultó el traslado hacia las instalaciones de la clínica Urológico San Román para la obtención de datos, debido a las protestas recurrentes desde el mes de marzo hasta la fecha.

Otra limitación que se tuvo fue la disponibilidad del tiempo por parte de dos de los cinco miembros de la Junta Directiva, a quienes también íbamos a entrevistar pero por el poco tiempo con el que contaban ellos en ese momento, no se pudo concretar.

Sin embargo, creemos que la información recolectada fue suficiente para lograr los objetivos del trabajo y a pesar de estas limitaciones, la realización de la investigación fue exitosa.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Entrevista #1. Objetivo a desarrollar: Detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Urológico San Román.

Julio Otaola Paván – Presidente
1. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas de la clínica?
<p>Desde su fundación en octubre de 1958, hasta los momentos actuales, hemos estado prestando servicios médicos asistenciales privados, altamente calificados en forma permanente, continua y ejemplar.</p> <p>Hemos sido pioneros dentro las Instituciones médico-asistenciales privadas del país, en la atención Urológica organizada, así como lo hemos sido en la Cirugía cardíaca, oftalmológica y en especial, en la cirugía neurológica, para el tratamiento de las malformaciones craneofaciales severas.</p> <p>Nuestro patrimonio ha sido siempre contar en nuestra clínica con una infraestructura de equipos médicos de última generación, para el soporte necesario a un grupo de médicos especialista de gran competencia y capacidad, los cuales pueden resolver en forma idónea cualquier problema médico.</p> <p>La Institución está orgullosa de su Cuerpo Médico, de condiciones morales excepcionales y de comprobada capacidad para el trabajo científico calificado. Es nuestro patrimonio, el cual lo hemos puesto al servicio de la colectividad con orgullo y satisfacción.</p>
2. ¿Cuáles consideras que son las debilidades de la clínica?
<p>Empecemos con las condiciones de incertidumbre y zozobra que continúan nublando el presente y futuro de esta organización.</p> <p>Estamos controlados permanentemente por los organismos gubernamentales, como el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, popularmente conocida como LOPCYMAT, IVSS, SSO, INCES, ONA, FONA, LOCTI, la Alcaldía de Baruta, y SENIAT, el futuro de la organización ha estado muy comprometido, ya que la ley orgánica plantea, que las enfermeras, auxiliares, camareras, camilleros, instrumentistas y personal de laboratorio, obligatoriamente deben tomar dos días</p>

libres continuos, tal como establece la norma, por lo cual hemos tenido que emplear un mayor número de personas lo cual impacta negativamente sobre nuestro resultado económico.

"La Ley no permite que las jornadas de descanso sean intercaladas, es decir, el personal debe tener dos días de descanso continuos en la misma semana. Esto lo ha aprobado el reglamento, lo que significa que los centros de salud deben colocar un tercero o cuarto equipo de trabajo. Tenemos que contratar enfermeras, graduadas y auxiliares, que cubran los espacios vacantes, del personal que disfruta dos días seguidos de descanso. Esto repercute en la buena atención del paciente. Comparada como lo veníamos haciendo anteriormente.

3. ¿Qué cambios crees tú que podrían hacerse para mejorar esas debilidades que mencionaste?

La aplicación de la nueva Ley del Trabajo, aprobada el año pasado, causa un fuerte impacto en nuestro futuro, ya que el instituto tiene una nómina de aproximadamente 550 empleados, y la inamovilidad estampada en la ley, ocasiona ausentismo laboral, y poco interés del personal para cumplir a cabalidad sus funciones asignadas, lo cual perjudica considerablemente la buena marcha de la Institución, y si consideramos la puesta en marcha de la nueva jornada de trabajo, en que las enfermeras, auxiliares, camareras, camilleros, instrumentistas y personal de laboratorio, se les reduce la jornada laboral y obligatoriamente deben tomar dos días libres continuos, tal como establece la norma, tendremos que aplicar otro turno de trabajo.

Las clínicas y los hospitales no se pueden dar el lujo de dejar esos espacios vacíos, como pudiesen negociar otros sectores. Al dejar las áreas de servicios importantes de la clínica con menos personal, ocasionaría un descalabro en la reputación y buena atención médica, la cual hemos consolidado desde hace tiempo.

Ante tal alternativa estamos dispuestos a seguir prestando los mejores servicios de atención médica, como siempre lo hemos hecho, pero el problema grave que se nos avecina, es en lo difícil de conseguir las enfermeras graduadas, auxiliares, camareras, o sea a todo un personal de salud para cubrir en forma idónea esos nuevos espacios de trabajo.

4. ¿Cuáles consideras que son las oportunidades que tiene la clínica en el mercado?

Hasta los momentos actuales la mayor parte de los pacientes que usan con frecuencia los servicios del Urológico no provienen de la zona de San Román. Nuestros objetivos siempre ha sido la clase media, y la competencia se basa en precios y calidad de los servicios.

5. ¿Cuáles consideras que son las amenazas que tiene la clínica?

La inflación es el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un período de tiempo, frecuentemente un año. La inflación en Venezuela está determinada por factores como: la estructura de los mercados en la oferta y demanda de los bienes y servicios; la política de gasto y déficit fiscal; la política cambiaria y las devaluaciones del bolívar; la política monetaria, que corresponde al nivel de liquidez monetaria, tasas de interés, la estructura de costos y los márgenes de ganancias; y las expectativas macroeconómicas. Los entendidos consideran que actualmente tenemos el record mundial de inflación, por lo que la mayor parte de los pacientes asisten a las clínicas solamente cuando presentan una emergencia, ya que la moneda se desvalorizado considerablemente.

Beatriz Cappellin - Directora

1. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas de la clínica?

El Urológico cuenta con una adecuada infraestructura actualizada para nuestros pacientes, con equipos de alta tecnología que logra una integración dinámica entre médicos, paramédicos y especialistas.

2. ¿Cuáles consideras que son las debilidades de la clínica?

Al prestar servicio de salud a pacientes, se requiere de personal altamente capacitado, con mucha sensibilidad y buena disposición para tratar personas que tienen comprometida su salud y a familiares angustiados por ello.

El personal es humano y aunque estén capacitados, tienen problemas y angustias que a veces los trasladan al paciente. Tratar personas y especialmente si están angustiadas por salud es una vocación.

3. ¿Qué cambios crees tú que podrían hacerse para mejorar esas debilidades que mencionaste?

Capacitar continuamente al personal bajo una supervisión adecuada, corrigiendo las desviaciones existentes.

4. ¿Cuáles consideras que son las oportunidades que tiene la clínica en el mercado?

El Urológico cuenta y ofrece una diversidad de especialidades, servicios y tecnología los cuales están a la vanguardia en el diagnóstico serio, confiable y rápido, a tal punto, que ocupamos un

lugar privilegiado dentro de las mejores clínicas del país. Además, posee una excelente ubicación dentro del área de Caracas.

5. ¿Cuáles consideras que son las amenazas que tiene la clínica?

Una de ellas es la emigración de los galenos y personal especializado a otros países. Emigran de todas las especialidades, otorrinos, intensivistas, pediatras, anesthesiólogos, enfermeras, bioanalistas, etc. La fuga de talento humano a otros países es muy seria. Me asusta pensar que no tendremos una excelente generación de relevo.

Por otro lado, la dificultad de conseguir insumos, medicamentos y equipos médicos, hace que cuando se logran conseguir, estos vienen a unos costos excesivamente altos y eso influye en los costos operacionales de la institución.

La inamovilidad laboral que no nos permite incentivar al buen trabajador por sobre el mal trabajador. El mal trabajador dice: no trabajo, igual me pagan y no me pueden despedir.

La cantidad de ambulatorios existentes, que por ser estructuras más pequeñas abaratan los costos de cualquier intervención, a costa de poner en riesgo la vida del paciente.

La regulación de precios existente actualmente para las clínicas.

Los altos costos de los seguros privados, que hacen casi imposible a las personas adquirirlos.

Antonio Almenara – Gerente General

1. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas de la clínica?

Ubicación: Por ser la única Clínica con todas las especialidades médicas en la zona (excepto psiquiatría y obstetricia), tiene la afluencia de los vecinos de San Román, Santa Rosa de Lima, Las Mercedes, Prados del Este, Cumbres de Curumo y Los Campitos.

Antigüedad: Es una Institución fundada en 1957, que comenzó a operar en Octubre de 1958, obteniendo durante estos 58 años un prestigio a nivel nacional, por ser una Institución seria, dirigida por un grupo de profesionales de reconocida solvencia moral.

Cuerpo médico: Desde su fundación, el Urológico ha contado con un cuerpo médico de excelente prestigio profesional en las diversas especialidades de las ciencias médicas.

Personal paramédico: Desde su fundación, ha contado con un personal paramédico de excelente calidad profesional, garantizando la atención a los pacientes y la satisfacción de los mismos.

Tecnología: La Junta Directiva de la Clínica, en su preocupación de prestar servicios médicos de altísima calidad, ha realizado permanentemente inversiones para la modernización de los equipos de Radiología, Laboratorio, Hospitalización, Quirófano, Unidad de Cuidados Intensivos, Hemodinamia, Laboratorio de Cardiología, Litotricia, Medicina Transfusional y Emergencia.

2. ¿Cuáles consideras que son las debilidades de la clínica?

Por estar en un lugar relativamente aislado, se dificulta la captación de nuevos clientes.

Por estar en un lugar relativamente aislado, se presentan dificultades para la contratación de personal paramédico, técnico, administrativo y operativo.

Las limitaciones en el suministro de agua en los últimos años, ha ocasionado serios problemas en el funcionamiento de la institución, amén del alto costo que representa el buscar alternativas a esto.

El traslado de pacientes que no cuentan con transporte propio les es difícil, por no contar con transporte público adecuado hacia la zona donde está situada la Clínica.

Limitaciones de espacio: la infraestructura actual no permite crecer, ni adicionar nuevos servicios (como por ejemplo: obstetricia, resonancia magnética), ni mejorar los actuales.

3. ¿Qué cambios crees tú que podrían hacerse para mejorar esas debilidades que mencionaste?

Mercadeo: fijando estrategias de promoción en radio, televisión y prensa escrita, se podrían captar nuevos clientes.

Captación de personal a través de agencias especializadas en el ramo.

A pesar de tener depósitos para 300.000 litros de agua, lo cual es insuficiente; no se cuenta con espacio para ampliar esta capacidad.

El traslado de clientes podría solucionarse a través de Transporte privado proporcionado por la Clínica, desde un punto estratégico de la ciudad.

La Junta Directiva, desde hace más de 30 años, ha venido adquiriendo terrenos aledaños a la Clínica con el fin de ampliar las instalaciones de la misma. Actualmente cuenta con una parcela de 7.000 m² y un proyecto para la construcción de un nuevo edificio en el que estarían ubicados los servicios exclusivos para la atención a pacientes, dejando la actual edificación para consultorios médicos exclusivamente. Sin embargo, este proyecto no se ha podido ejecutar por inconvenientes ajenos a la Institución.

4. ¿Cuáles consideras que son las oportunidades que tiene la clínica en el mercado?

Por la misma dinámica de la medicina moderna, lo ideal sería llevar a cabo el proyecto que el Dr. Julio Otaola Paván tiene previsto en la parcela de 7.000 m², propiedad del Urológico, ubicada frente a las instalaciones actuales de la clínica. En este proyecto se contemplan además de los servicios de clínica, servicios administrativos, farmacéuticos y comerciales de altísima calidad, que situarían a la Organización dentro de las Instituciones Médicas, como una de las primeras y mejores del país.

5. ¿Cuáles consideras que son las amenazas que tiene la clínica?

Las regulaciones por parte de las autoridades en material laboral.

Baremo de precios que puedan dictar las autoridades, a través de decretos, leyes y providencias.

Dificultad para adquisición de Equipos de alta tecnología, así como los repuestos para los equipos actuales.

Carencia de insumos en el mercado local.

El altísimo costo que representa el mantener operativa la infraestructura actual, considerando la inflación desmedida existente.

Por la fuga actual de personal calificado: médico, técnico y administrativo; cada día es más difícil garantizar la calidad de los servicios. Adicionalmente, las empresas que nos prestan servicios técnicos en los equipos instalados en nuestra organización también presentan este fenómeno, el cual no existía en el país hace una década.

La presidencia, dirección y gerencia de la institución concuerdan con que la principal fortaleza del Urológico es que cuenta con equipos de avanzada tecnología. Además los entrevistados opinaron que el personal médico está altamente capacitado. A esto se le suma el servicio médico con personal altamente calificado y que la institución es precursora en urología, cirugía cardíaca, oftalmológica y neurológica.

La gerencia opina que la institución tiene prestigio por sus años de trayectoria y que la ubicación es una ventaja.

Las debilidades encontradas son que los trabajadores pueden proyectar sus problemas al momento de brindar atención a un paciente y que la ubicación es un arma de doble filo, porque si bien es céntrica para zonas aledañas, es difícil captar nuevos clientes de otras áreas de la ciudad.

Como recomendaciones, se obtuvo que una manera de atraer nuevos clientes podría ser a través de prácticas publicitarias, para que más personas conozcan la institución. Con respecto a la ubicación, se planteó que se podría ofrecer un servicio de transporte a la clínica, desde un punto céntrico en Caracas. Por último, capacitar constantemente a todo el personal involucrado en la institución, no solo personal médico, sino todos los departamentos; de este modo se puede evitar que cada uno de los clientes tenga una mala experiencia.

En cuanto a las oportunidades del Urológico, encontramos que tiene un puesto privilegiado dentro de las clínicas del país. También, tiene la posibilidad de ampliar su infraestructura, con el fin de posicionarse entre una de las primeras clínicas en toda Venezuela.

Entre los factores externos que pueden afectar el buen funcionamiento y prestación del servicio de la empresa, se halló que los entrevistados están de acuerdo con que existe una alta fuga de personal de la clínica y de las empresas que prestan servicios a la misma. Por otro lado, hay muchas regulaciones por parte del Estado, entre la que se destaca la inamovilidad de trabajadores, lo que puede ocasionar que no den el 100% en la prestación del servicio.

Otro factor importante es la escasez, que dificulta que la clínica consiga medicamentos, insumos y repuestos para los equipos instalados; esto también afecta el mantenimiento de la infraestructura. Sin embargo, cuando se logran conseguir los productos, los costos son excesivamente altos e influye en los costos operacionales de la institución.

Otro elemento externo a la organización es la inflación del país. Aquí entran en juego los precios de los seguros privados, los costos para la prestación de cualquier servicio del área de la salud, lo que hace que la mayoría de los clientes acudan cuando tienen una emergencia, y las regulaciones de precios que perjudican el funcionamiento adecuado de la clínica.

Entrevista #2. Objetivo a desarrollar: Identificar los objetivos del Urológico San Román como empresa.

Julio Otaola Paván – Presidente	
1. ¿Cómo crees tú que las personas ven al Urológico?	
	La mayor parte de los pacientes saben que al usar los equipos y servicios médicos salen muy satisfechos por la seguridad de los resultados.
2. ¿Cómo quisieras tú que las personas vieran al Urológico?	
	Como cuando comenzamos, una organización médico asistencial privada en la cual se le garantiza al médico las mejores condiciones de trabajo dentro de las clínicas privadas del país.
3. ¿Qué crees tú que debería hacerse para que las personas vieran al Urológico como tú deseas que lo vean?	
	La imagen del Urológico no ha variado con el paso de las décadas. Hace necesario de una modernización y lanzamiento de su imagen corporativa. Estoy convencido de reforzar esta imagen sobre todo por el mundo competitivo en que vivimos por lo cual hay que proyectarlo mediante un mensaje claro y actualizado.
4. ¿Cuáles son los objetivos principales de la clínica Urológico como empresa?	
	Ante tal alternativa estamos dispuestos a seguir prestando los mejores servicios de atención médica, como siempre lo hemos hecho, pero el problema grave es que se nos avecina, es lo difícil en conseguir las enfermeras graduadas y personal de salud para cubrir esos nuevos espacios. Esperamos seguir adelante en forma idónea como siempre lo hemos hecho.

Beatriz Cappellin - Directora	
1. ¿Cómo crees tú que las personas ven al Urológico?	
	Pienso que las personas ven al Urológico como una Institución seria y comprometida con la salud del paciente.
2. ¿Cómo quisieras tú que las personas vieran al Urológico?	
	Como lo que es, una Institución de larga trayectoria en el país, comprometida con la salud de los pacientes, que es una referencia al momento de necesitar la ayuda para solventar cualquier problema de salud.

3. ¿Qué crees tú que debería hacerse para que las personas vieran al Urológico como tú deseas que lo vean?

Rodeándonos de personas altamente capacitadas con un gran sentido de ética y poseedores de grandes valores.

Manteniendo continuamente la infraestructura existente y actualizando los equipos con la última tecnología existente.

4. ¿Cuáles son los objetivos principales de la clínica Urológico como empresa?

El Urológico inicia las labores médico asistenciales en octubre de 1958, con el proyecto de ofrecer una medicina actualizada, la cual hemos fortalecido en el tiempo. Después de casi 60 años de trabajo ininterrumpido, nuestra Institución ha crecido en forma consistente en pro de la asistencia y mejora de la salud y calidad de vida del venezolano.

Antonio Almenara – Gerente General

1. ¿Cómo crees tú que las personas ven al Urológico?

La mayoría de nuestros pacientes ven al Urológico como una extensión más de su casa; ello motivado al prestigio logrado durante 58 años, por el excelente servicio que nuestro cuerpo médico, técnico y administrativo presta a favor de la salud.

2. ¿Cómo quisieras tú que las personas vieran al Urológico?

En mi carácter de Gerente General por más de 56 años, posiblemente se me dificulta dar una respuesta a esta pregunta, ya que considero al Urológico como mi segunda casa. En mis momentos difíciles de salud, he recibido las mejores atenciones por parte del personal médico, técnico y administrativo y siempre he tenido la confianza que voy a salir sano y satisfecho de ese trance: Esa es la forma en que me gustaría que las personas en general vieran al Urológico.

3. ¿Qué crees tú que debería hacerse para que las personas vieran al Urológico como tú deseas que lo vean?

Contar con una infraestructura de primera. Tener un personal médico, técnico y administrativo calificado, el cual debe estar debidamente motivado desde el punto de vista social y económico, para prestar un excelente servicio a nuestros pacientes, proveedores y relacionados en general.

4. ¿Cuáles son los objetivos principales de la clínica Urológico como empresa?

Prestar servicios de salud, de altísima calidad a nuestros pacientes.

Que los accionistas se sientan satisfechos y orgullosos de los resultados de la misma, no sólo en la parte económica, sino en la parte social.

Ante el planteamiento “¿Cómo crees tú que las personas ven al Urológico?”, los entrevistados acordaron que el público percibe a la clínica como una institución comprometida con el paciente ya que ofrece un servicio de calidad.

Frente a la pregunta “¿Cómo quisieras tú que las personas vieran al Urológico?”, se obtuvo que los miembros de la Junta Directiva y la Gerencia General que fueron entrevistados, opinaron que desean que el público tenga como imagen de la institución la de una clínica que por su larga trayectoria, genera confianza y seguridad en la prestación de sus servicios, con un personal motivado asistir al cliente.

Para responder a la siguiente interrogante “¿Qué crees tú que debería hacerse para que las personas vieran al Urológico como tú deseas que lo vean?”, los entrevistados acordaron que es necesario la renovación de la imagen corporativa, la capacitación constante y motivación del personal médico, y la actualización de los equipos.

Con el fin de responder el siguiente planteamiento “¿Cuáles son los objetivos principales de la clínica Urológico como empresa?”, los miembros de la Junta Directiva y Gerencia General concertaron que lo que la institución busca es seguir prestando los mejores servicios de atención, ofrecer una medicina actualizada y que los accionistas se sientan satisfechos y orgullosos de la misma.

Entrevista #3. Objetivo a desarrollar: Conocer el funcionamiento de la comunicación dentro del Urológico San Román.

Elka Vila – Gerente de Recursos Humanos
1. ¿A través de qué medios se comunican con los empleados?
- Correo electrónico - Publicaciones en carteleras

<ul style="list-style-type: none"> - A través de los supervisores - Directamente con el trabajador
2. ¿Cuál es la finalidad del mensaje o mensajes que se transmiten?
<ul style="list-style-type: none"> - Información general - Retroalimentación - Llamados de atención
3. ¿Con qué frecuencia se hace esta comunicación?
Cuando se requiere difundir información, realizar consultas o conversar con un trabajador o trabajadores en particular.
4. ¿Considera que existen barreras para comunicarse?
Sí, no todos cuentan con correo electrónico, por lo que se realizan publicaciones en las carteleras. Igualmente, en varias oportunidades argumentan desinformación. En situaciones particulares y eventuales, no existe una red formal y absoluta de información.

Los medios por los que la empresa se comunica con el personal son correos electrónicos, publicaciones en carteleras, a través de supervisores y directamente con el trabajador. El fin que de estos puede ser información general, retroalimentación o algún llamado de atención.

No hay una frecuencia establecida para comunicarse, solo se lleva a cabo cuando es necesario dar a conocer información, consultar o conversar con uno o varios trabajadores.

Dependiendo del medio por el que se difunde la comunicación, pueden encontrarse obstáculos, como es el caso del correo electrónico, ya que no todo el personal cuenta con este medio.

Un elemento importante que se pudo conocer a través de la entrevista con la gerente de RR.HH., es que a pesar de que la información que quieren mostrar a todo el personal se coloca en carteleras, en algunas ocasiones los trabajadores afirman que hay desinformación.

VII. ESTRATEGIA

7.1 Análisis de la situación

Entre los elementos que tienen las estrategias de comunicaciones, encontramos el análisis FODA, los objetivos de la empresa, la comunicación interna, mensajes claves, objetivos comunicacionales, cronogramas y un presupuesto estimado, con el que la organización podría realizar las actividades planteadas para su mejora como empresa.

En función de las entrevistas realizadas, se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la clínica; se identificaron sus objetivos y se conoció el funcionamiento de la comunicación interna.

7.1.1 Análisis FODA

Tabla 4. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Servicio médico altamente calificado.• Pioneros en atención urológica y cirugía cardíaca, oftalmológica y neurológica.• Equipos médicos de última generación.• Médicos con moral respetable.• Ubicación, al encontrarse en San Román.• Única clínica de la zona con todas las especialidades médicas, exceptuando psiquiatría y obstetricia.• Prestigio por su larga trayectoria.• Cuerpo médico reconocido.	<ul style="list-style-type: none">• El personal puede proyectar sus problemas en el trato con el cliente.• Estacionamiento reducido.• Desinterés del personal con respecto a las informaciones internas.• No cuenta con las especialidades de psiquiatría y obstetricia.

<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de transporte para empleados desde Chacaíto hasta la clínica y viceversa. • Se le garantiza al médico las mejores condiciones de trabajo dentro de las clínicas privadas del país. 	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocida como una de las mejores clínicas del país. • Posibilidad de ampliar su infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de medicamentos, insumos y equipos, por la situación país. • Fuga del personal. • Regulaciones, leyes y decretos por parte del Estado. • Inflación. • Precios de seguros médicos. • El acceso a la clínica no es tan fácil.

Aprovechar sus fortalezas como empresa, para superar las debilidades permitirá que se puedan beneficiar de las oportunidades, con el fin de alcanzar sus objetivos en el mercado.

7.2 Problema comunicacional

A nivel interno, se encontró que no existe algún medio fijo de comunicación entre todos los miembros de la clínica. A su vez, se halló como falla que no hay una frecuencia establecida para transmitir informaciones.

Los medios utilizados son correo electrónico, cartelera y supervisores, aunque en dos de estos hay inconvenientes; no todos los empleados tienen correo o no se acercan a leer las publicaciones en cartelera.

A nivel externo, uno de los motivos que más afecta a la institución es la fuga del personal, por lo que se dificulta contratar a nuevos profesionales. A esto se le suma la situación país y las regulaciones hacia el sector salud.

Otra falla es el espacio reducido para estacionamiento de vehículos. Sin embargo, la Junta Directiva tiene planteado expandir su infraestructura.

7.3 Objetivos comunicacionales

Para lograr establecer los objetivos comunicacionales, fue necesario identificar en primer lugar, los objetivos del Urológico como empresa.

Su fin principal es comprometerse con la salud del paciente, al ofrecer una medicina actualizada y prestar los mejores servicios de atención médica en el país.

Se plantearon los siguientes objetivos comunicacionales:

- Reforzar la comunicación entre los miembros de la clínica.
- Incentivar a todo el personal para mejorar su rendimiento.
- Captar, retener y fidelizar a los clientes del Urológico San Román.

7.4 Estrategias

- Mejorar las vías de comunicación con los empleados.
- Establecer frecuencia de comunicación e interacción entre el personal.
- Motivar a los trabajadores para que se mantengan interesados en las informaciones de la clínica.
- Capacitaciones constantes.
- Ofrecer reconocimientos y beneficios a los trabajadores de la clínica.
- Establecer relaciones de contacto permanente con el público objetivo de la empresa.

7.5 Tácticas

Crear un correo electrónico institucional. Se trata de un correo para que cada trabajador pueda recibir por esa vía, información de interés sobre la clínica. Tendría el nombre del empleado y se haría uso del dominio @urológico.com. Por ejemplo: pedropérez@urológico.com. Estos correos ya son utilizados por miembros de la Junta Directiva y por lo gerentes y supervisores, sin embargo, sería una manera de integrar a todos los miembros del Urológico. Para esto se va a contratar a un encargado que cree la cuenta de los correos electrónicos de cada trabajador y que obtendrá una remuneración.

Re-diseñar la cartelera. La clínica no tiene establecidos los códigos de color de la empresa, debido a que no cuentan con un manual de identidad corporativa; sin embargo, el logo tiene dos colores, el azul para las letras, y el rojo para el diseño; por lo que estos serán los colores tomados en cuenta. La ubicación de la misma está en el sótano, ya que todo el personal debe ingresar y salir del Urológico por ahí. Esto garantiza que todos los trabajadores puedan observar el contenido. Como fondo se utilizará el color azul del logo, y en la parte superior se pondrá una franja blanca que llevará el logo de la empresa de lado izquierdo. La cartelera se dividirá en dos partes, la izquierda para cumpleaños del mes, y la derecha para información relevante.

Creación del “cumpleañero del mes”. Al inicio de cada mes, se van a colocar a todos los cumpleaños de ese mes, a través de un calendario en la cartelera, que contará con una foto del trabajador y un escrito de ¡Felicitaciones! Además, a cada uno de ellos se les enviará un mensaje de felicitación a su correo institucional. En la cartelera informativa de la clínica se colocará un calendario y en este, se resaltarán los días en los que cumplan años cualquiera de los miembros del personal. De esta manera, todos pueden estar al tanto los cumpleaños de cada uno y así el cumpleaños pudieran tener una bienvenida agradable en su día. Por otro lado, el community manager de la clínica tendrá la tarea de enviarle el correo o mensaje de texto a esa persona en nombre de todo el Urológico, felicitándolo en su día.

Información de cartelera: Cada semana se colocará información nueva, referente a reuniones, talleres con fechas y horario, y logros importantes para la empresa.

Realizar reuniones semanales entre supervisores y empleados. Estas serían reuniones por departamento, en las cuales todos los empleados, gerentes y supervisores se juntarán al finalizar cada semana en el auditorio para conversar sobre temas referentes al trabajo. La finalidad es que ambas partes se comuniquen y exista una retroalimentación. Los trabajadores podrán notificar algún inconveniente, incomodidad, logros individuales y de equipo, etc. Los supervisores podrán tomar en cuenta estos comentarios y buscar la mejor manera para solucionarlos. Los logros más destacados serán en la cartelera informativa. De este modo, se crearía un ambiente mucho más agradable para trabajar puesto que los empleados se sentirán tomados en cuenta y se identificarán con la organización.

Realizar talleres de capacitación para el personal. La idea es que todos los miembros del personal conozcan la misión, visión y los valores del Urológico y que además, los adopten para poder representar la identidad de la clínica. Al prestar servicios en el área de la salud, el contacto con el cliente es determinante, por lo tanto el trato hacia estos debe ser amable, respetuoso y cuidadoso. Es normal que los empleados tengan problemas que de alguna manera afecten su desempeño laboral, pero a través de estos talleres constantes se les puede entrenar de una mejor manera para que mejoren su rendimiento en la prestación del servicio y en la atención del paciente. Para realizar estos talleres se contará con un asesor comunicacional y se dispondrá del auditorio de usos múltiples. Como son tantos miembros del personal y el auditorio no tiene espacio para todos, se realizará un taller cada 2 semanas para que puedan asistir por grupos sin dejar a nadie por fuera.

Realizar talleres de capacitación para los gerentes y supervisores. Tendría la misma metodología que los talleres para miembros del personal, solo que este es para gerentes y supervisores. El fin de estos sería el de capacitarlos para que tengan las herramientas apropiadas para poder hacer sentir a los empleados que son tomados en cuenta y que pueden comunicarse con sus jefes inmediatos sin inconvenientes. De esta manera se mejoraría la comunicación interna de la empresa. Igualmente se hará en el auditorio y con un asesor en el área.

Realizar una fiesta de Navidad. Recuperar esta tradición que ya tiene 2 años sin realizarse, motivado por la situación del país. Sin embargo se puede encontrar una forma en la que se sigan

realizando este tipo de eventos y a los cuales estén invitados todos los miembros del personal del Urológico junto con sus familiares. Es una manera de crear un vínculo organizacional entre todos los trabajadores. Esta celebración pudiera realizarse a principios del mes de diciembre. Se puede realizar en la misma clínica o en un salón alquilado y contaría con comida y música para todos. En esta fiesta se pudiera aprovechar para agradecer a todo el personal por su trabajo a lo largo de todo el año, sin importar el puesto que tengan dentro de la organización.

Actualizar el sitio web. Desde que se creó el sitio web del Urológico no se ha modificado el diseño ni contenido del mismo, por lo que se plantea un refrescamiento de formato, que incluya nuevas secciones, una para las consultas online y también para mejorar la actual sección de sugerencias y reclamos. Además, se debe colocar información actualizada sobre los servicios que presta el Urológico, horarios, información sobre los médicos, ubicación, información de contacto, redes sociales, etc. Se contratará a un diseñador web para que plantee varias opciones de diseño y la Junta Directiva decidirá cuál considera más conveniente y concordante con la filosofía corporativa.

Abrir cuentas en las redes sociales. La idea es que la clínica se actualice en el mundo digital y que aproveche las ventajas que este trae. Se necesitaría de uno o varios *community manager* para que manejen las tres cuentas y generen el contenido correspondiente para cada uno. Puede ser uno para cada cuenta, o dos que se repartan el trabajo equitativamente.

Cuenta en Facebook. Serviría para publicar contenido relevante respecto al área de la salud, como por ejemplo, cómo mantener una vida saludable, cómo prevenir enfermedades, cada cuánto tiempo realizarse un chequeo, qué signos hay que tomar en cuenta para acudir con un médico, etc. También se puede colocar información de contacto y de horario. El nombre de la cuenta sería “Urológico San Román”.

Cuenta en Instagram. Esta red social serviría básicamente para colocar imágenes del personal del Urológico (médicos, enfermeros, camilleros, camareros, secretarios, administradores, recepcionistas, camareros, personal de limpieza, etc.), con el fin de crear un vínculo entre los mismos con la institución. No es solo colocar a los médicos más reconocidos o a los directivos,

sino a todo aquella persona que trabaje dentro de la clínica, de tal manera que se sientan valorados y que todos, aunque tengan funciones distintas, son igual de importantes para la organización. A su vez se puede aprovechar esta red social para recibir comentarios, quejas, sugerencias por parte de los clientes para así mejorar constantemente. La cuenta se llamaría “@UrológicoSanRomán” o “@Urológico”.

Cuenta en Twitter. Esta se usaría como un servicio de atención al cliente. Los usuarios pueden realizar comentarios, sugerencias y quejas por esta vía, y recibir retroalimentación. Esto ayudaría también al Urológico puesto que puede tomar idea de qué cosas puede mejorar y cuáles debe reforzar para seguir creciendo. Esta cuenta se llamaría igual que la de Instagram, “@UrológicoSanRomán” o “@Urológico”.

Enviar correos a pacientes. Si un paciente es operado o si se está realizando algún tipo de tratamiento, uno de los community manager, en nombre de la clínica, pudiera enviarle un correo personalizado cada determinado tiempo, preguntando cómo está, cómo va el tratamiento, y recordarle que si necesita algo tiene la clínica a su disposición. Esto con el fin de hacerle conocer que en el Urológico se preocupan por la salud de cada uno de sus pacientes, incluso cuando estos ya no están bajo el cuidado de la clínica. Se generaría mayor nivel de empatía y sería un valor extra que el Urológico podría aprovechar para mantener a sus clientes satisfechos.

Crear consultas online. Disponer de una sección en el portal web del Urológico en el que los médicos puedan chatear con sus pacientes. El médico determinaría el horario y los días en los que pudiera prestar este servicio especial. Allí, los pacientes podrían consultar alguna duda o preocupación sobre su salud sin tener que necesariamente dirigirse hacia el Urológico, y es otro valor extra que la clínica puede entregarles a sus pacientes.

7.6 Mensajes claves

El Urológico brinda confianza y garantía de un buen servicio a sus clientes por medio de un personal especializado y, además, por contar con equipos novedosos para tratamientos, exámenes, cirugías, etc.

El Urológico es una institución comprometida con la salud de sus pacientes. No podría funcionar sin la participación de ellos, ya que al ser un servicio, se consume en el mismo momento en el que se produce.

El Urológico es una institución con casi 60 años de trayectoria y experiencia enfocada en la atención del paciente y en el desarrollo de sus comunidades. Los clientes deben estar contentos con el servicio que se ofrece ya que tiene casi 60 años enfocado en el área de la salud y tiene un reconocimiento a nivel nacional.

7.7 Presupuesto estimado

Tabla 5. *Presupuesto estimado para las tácticas o actividades*

Actividad	Recursos	Costo por unidad (Bs.)	Costo total (Bs.)
Creación de correos institucionales	Encargado	90.000	90.000
	Datos empleados	0	0
Re-diseño de la cartelera	Cartelera	0	0
	Papel	30.000	90.000
	Tinta	100.000	200.000
	Impresora	0	0
	Computadora	0	0
Cumpleaños del mes	Cartelera	0	0
	Calendario	30.000	30.000
	Fotos	20.000	60.000
	Papel	0	0
	Tinta	0	0
	Impresora	0	0
Información en cartelera	Cartelera	0	0
	Papel	0	0
	Tinta	0	0
	Computadora	0	0
	Impresora	0	0
	Suministros de papelería	26.000	26.000
Reuniones semanales	Personal de cada departamento	0	0
	Auditorio	0	0
Talleres de capacitación del personal	Asesor	80.000	400.000
	Auditorio	0	0
Talleres de capacitación de gerentes y supervisores	Asesor	80.000	160.000
	Auditorio	0	0

Fiesta de Navidad	Locación Comida y bebida Equipo de sonido	8.000.000 30.000 4.000.000	8.000.000 15.000.000 4.000.000
Actualización de sitio web	Diseñador web	500.000	500.000
Creación de redes sociales	Internet Computadora Community Manager	0 0 0	0 0 0
Manejo de redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter	Computadora Internet Community manager (2)	0 0 1.200.000	0 0 2.400.000
Correos a pacientes	Computadora Internet Community Manager	0 0 0	0 0 0
Consultas online	Disponibilidad del médico Sitio web actualizado	0 0	0 0
Total	-	-	Bs. 30.956.000

Tabla 6. *Tabla de costos*

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Actividad																	
Creación correo institucional	45000	45000															
Re-diseño cartelera			145000	145000													
Cumpleaños del mes					30000					30000				30000			
Información en cartelera					2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Reuniones					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Talleres del personal						80000		80000		80000		80000		80000			
Talleres de supervisores							80000				80000						
Fiesta de Navidad															27000000		
Actualización del sitio web	250000	250000															
Creación de Redes Sociales	0																
Manejo de Redes Sociales		150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Correos a pacientes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consultas online																	
Costo semanal	295000	445000	295000	295000	182000	232000	232000	232000	152000	262000	232000	232000	152000	262000	27152000	152000	152000
Costo acumulado	295000	740000	1035000	1330000	1512000	1744000	1976000	2208000	2360000	2622000	2854000	3086000	3238000	3500000	30652000	30804000	30956000

7.8 Cronograma

El presente cronograma está planificado para que inicie en septiembre y termine en diciembre de este año, para lograr una duración de aproximadamente 4 meses.

Tabla 7. *Cronograma de actividades*

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Actividad																	
Creación correo institucional	■	■															
Re-diseño cartelera			■	■													
Cumpleaños del mes					■					■				■			
Información en cartelera					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Talleres del personal						■		■		■		■		■			
Talleres de supervisores							■				■						
Fiesta de Navidad																■	
Actualización del sitio web	■	■															
Creación de Redes Sociales	■																
Manejo de Redes Sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Correos a pacientes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Consultas online			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

7.9 Evaluación y control

Para poder medir la efectividad de esta estrategia de comunicaciones integradas de marketing, será necesario contar con los indicadores pertinentes, tales como:

- Encuestas realizadas cada mes a diferentes muestras de trabajadores donde se les pregunte si se sienten identificados con la filosofía y los valores de la institución.
- Ejercicios prácticos en los talleres de capacitación en los que se planteen situaciones laborales para determinar si se entendió en su totalidad.
- Medir el tráfico de visitas en el sitio web del Urológico.
- Medir los seguidores y el nivel de interacción de los usuarios, a través de las herramientas de cada red social. En Facebook será medido por la cantidad de me gusta, compartidos y comentarios, y cantidad de seguidores. En Instagram, con la cantidad de likes, comentarios y DMs. En Twitter, se medirá por la cantidad de RTs, menciones y mensajes.
- Encuestas a los pacientes para medir el nivel de fidelización con el Urológico.

- Medir el tráfico en las distintas secciones del sitio web del Urológico, entre ellas la consulta online.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

A partir del análisis de resultados que permitió la elaboración de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing para el Urológico San Román, se pudo concluir lo siguiente:

La Clínica Urológico San Román debe aprovechar su prestigio en el mercado y el servicio médico altamente calificado que ofrece para posicionarse como la mejor clínica de la ciudad. La principal debilidad que tiene la institución es posiblemente la misma que cualquier empresa de servicios puede tener, su personal es humano. Prestar un servicio requiere necesariamente del factor humano, lo que conlleva a que el personal pueda proyectar sus problemas en el trato que tiene hacia el cliente. Sin embargo se pueden diseñar estrategias de marketing para brindar un mejor servicio. Muchas de ellas fueron planteadas en este trabajo, como por ejemplo los talleres de capacitación del personal y los incentivos para mejorar el rendimiento.

El Urológico busca ser percibido como una institución comprometida con el paciente, con una larga trayectoria y que ofrece un servicio médico de calidad, lo que genera confianza y seguridad en sus pacientes. Esto no solo se mantiene en la estrategia planteada, sino que cobra más fuerza. Las tácticas que se proponen tienen como fin crear relaciones con los pacientes y ofrecerles valor, mejorando la experiencia que estos pueden tener. Desde capacitar al personal de servicios para que el trato sea impecable, hasta preocuparse por los pacientes luego de que salen de la clínica.

Finalmente, es importante que la comunicación entre todos los miembros del personal de la clínica sea constante, sin ningún tipo de barreras. Cada uno de los empleados debe sentirse identificado con el Urológico, así se crea un clima agradable para que todos puedan desempeñarse de la mejor manera posible.

8.2 Recomendaciones

Además de la estrategia ya planteada en esta investigación, se recomienda al Urológico San Román la creación de un departamento de comunicaciones y mercadeo. Este departamento se encargaría de diseñar y poner en práctica estrategias de marketing para mejorar la experiencia tanto de los clientes, como de los empleados y miembros del personal de la clínica.

Asimismo, se recomienda elaborar un manual de identidad, con la finalidad de fortalecer la imagen corporativa de la clínica. Posteriormente, no solo implica crear el manual, sino también aplicarlo y que cada uno de los miembros del personal lo pongan en práctica. Esto permitirá que todos los empleados tengan total conocimiento de los valores, misión, visión y demás aspectos que conlleva un manual de identidad. Como consecuencia, la prestación del servicio adquirirá un patrón de excelencia y calidad en cada departamento, por lo que cada empleado será un representante del Urológico como una institución comprometida con la salud del paciente.

También se recomienda que en un futuro, con unas mejores condiciones de país, se cree un servicio de transporte para trasladar a clientes que deseen ir al Urológico pero no tienen los medios para hacerlo. La persona que desee aprovechar este servicio, tendría que notificar con anticipación, en un plazo no menor de 24 horas, a través de una sección especializada en el sitio web. Allí un encargado tendría la tarea de asignarle a un chofer para que el cliente tenga la información de contacto.

Por último, se recomienda que el Urológico recupere la tradición de celebrar sus aniversarios. Es una buena manera de crear empatía con los trabajadores y además es una forma de reconocer a todos los miembros de la organización por su trabajo a lo largo de los años. Las celebraciones podrían hacerse cada 5 años, a las cuales estarían invitados todo el personal del Urológico junto con sus familiares.

IX. BIBLIOGRAFÍA

9.1 Fuentes bibliográficas

- Andrade, S. (s.f.). *Diccionario de Economía*. México. Editorial Andrade.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. (Quinta Edición). Venezuela. Editorial EPISTEME, C.A.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. República Dominicana. Editora BÚHO.
- Bolaños, B. (1996). *Comunicación escrita*. (Primera Edición). Costa Rica. Editorial EUNED.
- Bonta, P. y Farber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. España. Editorial Norma.
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Argentina. La Crujía.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (Tercera Edición). España. Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Chile. Editorial Colección de Libros de la Empresa.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Octava Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Costa, J. (2011). *Identidad Corporativa*. (Primera Edición). México. Editorial Trillas.
- De Gotari, S. y Gutiérrez, E. (1997). *Hacia una comunicación administrativa integral*. (Tercera Edición). México. Editorial Trillas.
- Everitt, B. (1998). *The Cambridge Dictionary of Statistics*. Reino Unido. Cambridge University Press.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas.

- Ferré, M. y Ferré, N. (1996). *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising: cómo utilizar de forma eficaz las promociones y el merchandising*. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. (Tercera Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México. Editorial Diana S.A.
- Gómez, A. y Gómez, C. (2003). *Gerencia de Relaciones Públicas y Protocolo*. Venezuela. Editorial CEC.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. (Tercera Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Colombia. IRWIN.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (Séptima Edición). España. Pearson Educación.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. (Cuarta Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. (Primera Edición). México. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (Decimocuarta Edición). México. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Colombia. Legis.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel (2011), *Marketing*. (Undécima Edición). México. Cengage Learning Editores.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado* (Quinta Edición). México. Pearson Educación.
- McCarthy, J. y Perreault, W. (1996). *Marketing, Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. (tomo 1). (Undécima edición). Traducción de María Elena Rosas Sánchez. Colombia. McGraw-Hill.

- Merinero, A. (1997). *Marketing y ventas en la oficina de farmacia*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Mondría, J. (2004). *Diccionario de la Comunicación Comercial*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar una investigación de tesis*. México. Pearson Educación.
- Nahoum, C. (1961). *La entrevista psicológica*. Argentina. Kapelusz.
- O'Guinn, T., Allen, C. y Semenik, R. (1999). *Publicidad*. México. International Thomson Editores.
- Pizzolante, I. (1993). *Ingeniería de la imagen*. Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- Ramírez, T (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima Edición). México. Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2008). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez, M. y Fernández, R. (2002). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores*. Venezuela. IICA Biblioteca.
- Romeo, M. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. España. Editorial UOC.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Perú. Editora Palmir E.I.R.L.
- Rojas, R. (1996). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México. Editorial Plaza y Valdés.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México. Compañía Editorial Continental.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*, (Décima Edición). México. Pearson Educación.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de Marketing Integradas*. España. Granica.

- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (Decimocuarta Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Sussman, J. (s.f.). *El Poder de la Promoción*. México. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Tamayo, M. (1999). *El Proceso de la investigación científica*. (Tercera Edición). México: Editorial Limusa.
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. (Primera Edición). México. Alfaomega Grupo Editor.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. España. Prentice Hall.
- Wilcox, D., Ault, H., Agee, W. Y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. (Sexta Edición). España. Addison Wesley.
- Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. (Quinta Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.

9.2 Fuentes electrónicas

- Clínica Urológico San Román (s.f.). Recuperado en <http://www.urologico.com/web/default.php>
- Diccionario de la Real Academia Española (s.f.). Clínico. Recuperado en <http://dle.rae.es/?id=9TNmHzU>

X. ANEXOS

Anexo A. Entrevista #1 a los miembros de la Junta Directiva y Gerencia General del Urológico San Román

Nombre: _____

Cargo: _____

Preguntas:

1. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas de la clínica?
2. ¿Cuáles consideras que son las debilidades de la clínica?
3. ¿Qué cambios crees tú que podrían hacerse para mejorar esas debilidades que mencionaste?
4. ¿Cuáles consideras que son las oportunidades que tiene la clínica en el mercado?
5. ¿Cuáles consideras que son las amenazas que tiene la clínica?

Anexo B. Entrevista #2 a los miembros de la Junta Directiva y Gerencia General del Urológico San Román

Nombre: _____

Cargo: _____

Preguntas:

1. ¿Cómo crees tú que las personas ven al Urológico?
2. ¿Cómo quisieras tú que las personas vieran al Urológico?
3. ¿Qué crees tú que debería hacerse para que las personas vieran al Urológico como tú deseas que lo vean?
4. ¿Cuáles son los objetivos principales de la clínica Urológico como empresa?

Anexo C. Entrevista a la Gerente de Recursos Humanos del Urológico San Román

Nombre: _____

Cargo: _____

Preguntas:

1. ¿A través de qué medios se comunican los empleados?
2. ¿Cuál es la finalidad del mensaje o mensajes que se transmiten?
3. ¿Con qué frecuencia se hace esta comunicación?
4. ¿Considera que existen barreras para comunicarse?